

Beispiel: Förderung der Stresskompetenz und Resilienz für Führungskräfte

Nicht von der Stange

Die Themen Stressbewältigung und Prävention sowie seit einiger Zeit das Zauberwort „Resilienz“ werden in den Medien fast inflationär behandelt. Zudem existiert eine Vielzahl an Literatur, an Angeboten von Trainings und Coachings in diesem Themenkomplex, deren Güte für „Suchende“ oftmals kaum zu beurteilen ist.

In meiner langjährigen Praxis als Beraterin, Trainerin und Coach erfahre ich den zunehmenden Bedarf an Strategien der

Prävention und Stressbewältigung. Wege hieraus bieten individuelle Bewältigungsstrategien, eine achtsame Mitarbeiterführung sowie der Blick auf die organisationale Resilienz. Zumeist sind damit immer auch Themen berührt wie Reflexion des eigenen Führungsverhaltens, wertschätzende Führung, konstruktiver Umgang mit Konflikten, Selbstmanagement, Umgang mit Veränderungen und Innovation sowie Transparenz in Bezug auf Transformationsprozesse des Unternehmens.

Die Belastbarkeit von Unternehmen und Mitarbeitenden wird seit Beginn der COVID-19-Pandemie im März 2020 zudem extrem auf die Probe gestellt. Neue Herausforderungen und Stressoren kamen für Führungskräfte hinzu, wie etwa Führen auf Distanz, das Erfüllen schnell wechselnder gesetzlicher Auflagen, die Erstellung und Sicherstellung von Hygienekonzepten, die Etablierung von Homeoffice und digitaler Kommunikation. Diese Situation war und ist für Mitarbeitende ebenso herausfordernd.

Homeoffice – Belastung und Freiheit

In meinen Coachings und Workshops wurden in Bezug auf die Entstehung von Stress und Belastungen dazu von Führungskräften und Mitarbeitenden förderliche und hemmende Faktoren benannt. Die vermehrte Arbeit im Homeoffice setzte zeitliche Ressourcen frei, zum Beispiel konnten Arbeitswege und aufwendige Dienstreisen eingespart werden. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit erlaubte bei Familien mit kleinen Kindern mehr Gestaltungsfreiheit. Besonders für Alleinerzie-

hende aber waren Bedingungen durch Kitaschließungen und Homeschooling zum Teil wiederum sehr belastend, genauso auch für berufstätige pflegende Angehörige. Für viele gab und gibt es die Möglichkeit, die Arbeitszeit freier gestalten zu können, jedoch auch diszipliniert mit der Homeoffice-Situation umzugehen.

So teilten mir Führungskräfte mit, dass die geforderte schnelle Einarbeitung in neue digitale Tools wie Microsoft Teams, Zoom et cetera zunächst Druck erzeugt habe. Gleichzeitig zeige sich jedoch, dass die zunehmend digitalisierte Kommunikation effektiv und damit entlastend gestaltet werden könne. Die mangelnde direkte Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen sowie den Führungskräften werde jedoch oftmals wiederum als belastend erlebt. Die meisten Führungskräfte und Mitarbeitenden wünschten sich daher, dass es nach Ende der Pandemie hybride Arbeitsformen geben möge und diese jeweils bedarfsorientiert und den Möglichkeiten entsprechend „ausgehandelt“ werden könnten.

Von vielen Unternehmen wird erkannt, dass sie gefordert sind, Resilienz auf verschiedenen Ebenen zu fördern, um „elastisch“, „biegsam“ und widerstandsfähig auf die wechselnden Anforderungen reagieren zu können. Nach meinen Erfahrungen sind Trainings und Rezepte „von der Stange“ wenig aussichtsreich, da sie zu gering auf die jeweilige individuelle, teambezogene und unternehmensspezifische Situation eingehen und daher wenig Transferpotenzial bieten.

Im Folgenden ein Beispiel aus meiner Praxis, das aufzeigt, wie in enger Kooperation mit der Personalentwicklung maßgeschneiderte Angebote entwickelt werden können.



Autorin |
Hildegard Hartmann,
HARTMANN & PARTNER,
Beratung – Training –
Konzeption, Köln

hh@hartmannpartner.de

Beispiel „Führungswerkstatt Resilienz“

Die Personalentwicklungsabteilung eines großen regionalen Dienstleistungsunternehmens suchte nach geeigneten Konzepten sowie Trainerinnen und Trainern im Bereich der Stressbewältigung und Resilienzförderung für die Führungskräfte. Ein bedarfsorientierter Pilot sollte für das Unternehmen entwickelt werden.

Im Auftragsklärungsgespräch wurde deutlich, dass es im Unternehmen vielfältige Transformationsprozesse gab, die zu Belastungen führten. Ausgangspunkt war, dass die im Unternehmen fest verankerten Instrumente „Mitarbeiterentwicklungsgespräch“ und „Mitarbeiterbefragungen“ Ergebnisse zeigten, die im Hinblick auf die Stressbewältigung, den Umgang mit Veränderungen und die Stärkung der Resilienz der Führungskräfte und ihrer Teams Handlungsbedarf zeigten. Hinzu kam, dass ein Geschäftsbereich besonders betroffen zu sein schien und der Bereichsleiter den Impuls gab, dringend aktiv zu werden. Die Ergebnisse wurden in dem Unternehmen auf den verschiedenen Hierarchieebenen und mit dem Betriebsrat diskutiert und die Personalentwicklung damit beauftragt, adäquate Maßnahmen zu konzipieren.

Nach den verschiedenen Gesprächen mit den Referentinnen und Referenten der Personalentwicklung, dem Betriebsrat und dem impulsgebenden Bereichsleiter entwickelte ich das Konzept für den Piloten „Führungswerkstatt Resilienz – souverän mit Belastungen umgehen“. Das Konzept basierte auf drei festen Modulen und einem optionalen Coaching-Angebot und sollte zunächst als offenes Training für interessierte Führungskräfte erprobt und je nach Erfolg weitergeführt werden.

Ziele der Pilot-Werkstatt

Zielsetzung der „Führungswerkstatt Resilienz“ war es, die Führungskräfte durch eine achtsame und gesunde Führung in ihrer eigenen Rolle und Selbstwirksamkeit zu stärken, die individuelle Resilienz und Stresskompetenz zu fördern sowie Souveränität im Umgang mit beanspruchten Mitarbeitenden zu unterstützen und die Teams zu fördern.

Es ging darum, präventiv wirksam zu werden, die Belastungen der Führungskräfte sowie die der Mitarbeitenden zu erkennen und mit gezielten Maßnahmen

und Strategien Prävention und Stressbewältigung zu betreiben. Ausgehend davon, dass Stressgeschehen und Resilienz dynamische Prozesse sind und in Wechselwirkungen von Führungskräften, Teams und Umfeld geschehen, sollten bedarfsorientierte und praxisnahe Lösungen entwickelt werden. Da die subjektive Bewertung von Anforderungen sowie die Wahrnehmung der aktuellen individuellen Bewältigungsmöglichkeiten eine zentrale Rolle spielen, sollten die Analyse des individuellen Verhaltens und die Entwicklung des Handlungsrepertoires den Ausgangspunkt bilden.

Stressempfinden ist individuell

Die Frage, was Menschen stresst, ist sehr komplex, da das Empfinden von Stress individuell sehr verschieden ist. Ein und dieselbe Aufgabe und Situation können für den einen Menschen Stress im negativen Sinne bedeuten, während ein anderer sie als interessante Herausforderung empfindet. „Stress ist das Ergebnis einer kognitiv-subjektiven Bewertung zwischen äußeren Anforderungen und inneren Anforderungen und von der Person wahrgenommenen Möglichkeiten (Ressourcen) zur Bewältigung der Anforderungen“ (Lazarus/Folkman 1984).

Zudem spielen Arbeitsatmosphäre und Arbeitsorganisation eine große Rolle dabei, ob Beschäftigte sich angesichts von Aufgaben und Situationen motiviert, gelassen und gefordert fühlen oder gestresst und überfordert. Erfolgreiche und resiliente Unternehmen zeichnen sich besonders dadurch aus, dass die Mitarbeitenden viel Handlungsspielraum im Rahmen ihrer Aufgaben und Tätigkeiten haben sowie die Möglichkeit, selbstwirksam tätig zu werden. Zudem sind Faktoren relevant wie die soziale Unterstützung durch die Führungskräfte und die Kolleginnen und Kollegen oder die Balance zwischen Engagement und Anerkennung desselben durch Vorgesetzte und Unternehmen.

Mit Belastungen und Krisen umgehen können

Eine gesundheitsförderliche Arbeitsatmosphäre kann entstehen, wenn allen Beteiligten bewusst ist, dass sie einen Anteil daran haben – und die Verantwortung für ihren Anteil übernehmen.

Die theoretischen Grundlagen meines Konzepts orientieren sich insbesondere an dem transaktionalen

Lazarus-Stress-Modell, den Grundlagen der Stressbewältigung von Gert Kaluza, dem Resilienz-Konzept, dem persolog® Stress-Modell und Persönlichkeitsmodell, dem Modell der inneren Antreiber aus der Transaktionsanalyse, dem Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen sowie weiteren Handlungshilfen für Führungskräfte zur Stressbewältigung der Initiative INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin).

Das dynamische Konzept der Resilienz als Anpassungs- und Entwicklungsprozess zielt darauf ab, Menschen zu fördern, um gut beziehungsweise besser mit Belastungen und Krisen umgehen zu können. Es geht

„Einen Sturm übersteht der Biegsame am besten“ (aus Japan)

darum, robuster und „elastischer“ im Umgang mit Krisen und herausfordernden Situationen zu werden. Für „Stehaufmenschen“ werden gemeinhin sieben Resilienzfaktoren hervorgehoben:

1. Optimismus, im Sinne einer positiven Weltsicht und eines positiven Selbstkonzepts,
2. Akzeptanz, das heißt, die Dinge anzunehmen, wie sie sind, und zu unterscheiden, worauf man Einfluss nehmen kann und worauf nicht,
3. Lösungsorientierung,
4. Selbstregulation, das heißt, sich im Hinblick auf unterschiedliche Befindlichkeiten und Situationen angemessen steuern zu können,
5. Eigenverantwortung übernehmen, selbstwirksam handeln,
6. Beziehungen gestalten und Netzwerkorientierung und
7. Zukunftsorientierung.

Für die Förderung von Stressbewältigung und Resilienz sind drei Ebenen relevant:

- **Ebene Führungskraft:** Der Führungsstil und das Führungshandeln prägen die Kultur und das Miteinander in Team und Abteilung. Dabei nehmen Anerkennung und Wertschätzung einen zentralen Stellenwert ein. Viele Studien zeigen, dass ein partnerschaftlicher, mitarbeiterorientierter Führungsstil, der auf Fairness, Unterstützung, Kooperation und Ver-

trauen basiert, besonders geeignet ist, um Stress zu reduzieren – im Gegensatz zu einer Führung, die auf starre Vorgaben und Kontrolle setzt.

- **Ebene Mitarbeitende:** Von Bedeutung ist ebenfalls, dass die Mitarbeitenden sich selbst aktiv um die eigenen Aufgaben und die physische und psychische Gesundheit und ihre Stresskompetenz kümmern. Die Reflexion des eigenen Stressverhaltens, der Kooperation mit Führungskräften und Kolleginnen und Kollegen sowie auch Kenntnisse und Weiterbildung hinsichtlich Kompetenzenanforderungen sind hier förderlich. Die Selbstsorge darum, im Alltag Pausen, Bewegung, Ausgleich und eine gesunde Ernährung einzubauen, gehören ebenfalls zu diesen persönlichen Möglichkeiten.
- **Ebene Organisation:** Sie gibt den Rahmen für Führungskräfte und Mitarbeitende vor. Eine dauerhafte Gesundheitsförderung ist nur möglich, wenn die Unternehmensleitung die Arbeit der Führungskräfte und Mitarbeitenden wertschätzt und unterstützt und in einem resilienten Sinne weiterentwickelt.

Eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Transparenz, Wertschätzung und dem konstruktivem Umgang mit Fehlern basiert sowie einer aktiven und nachhaltigen Gesundheitsförderung, bildet die zentrale Grundlage für ein gesundes Unternehmen.

Die Workshop-Reihe

Folgende drei Module wurden in Workshop-Form umgesetzt, und ein Modul optional:

Modul 1: „Stressprävention und Stressbewältigung durch achtsame Selbstführung“

Modul 2: „Stressprävention und Stressbewältigung durch achtsame Team- und Mitarbeiterführung“

Modul 3: Follow-up Workshop: Inhalte nach Abstimmung in Modul 2

Modul 4: Coaching: bei Bedarf optional

Für den Theorie-Praxis-Transfer zwischen den Modulen wurde ein auf das Konzept abgestimmter „Werkzeugkasten“ und „Aktionsplan“ entwickelt. Feste Lernpartnerschaften trugen dazu bei, dass die Inhalte weiter ausgetauscht und vertieft werden konnten.

Im ersten Workshop stand im Vordergrund, sich über die Erfahrungen im Umgang mit Stress und Belas-

tungen im Führungsalltag auszutauschen. Außer den theoretischen Grundlagen zum Stressgeschehen und Resilienzkonzept war hier von besonderer Bedeutung, das eigene Stressverhalten zu analysieren und individuelle Lösungen zu entwickeln.

Selbstwirksam Einfluss nehmen

Die Teilnehmenden meldeten zurück, dass es aufschlussreich sei, drei Ebenen des Stressgeschehens zu unterscheiden:

1. Stressoren = äußere, belastende Bedingungen, Anforderungen, Situationen
2. Stressreaktionen = Prozesse auf der körperlichen, psychischen Ebene und im Verhalten als Antworten des Organismus auf die Belastungen
3. Persönliche Stressverstärker = individuelle Motive, Einstellungen, Bewertungen, die maßgeblich mitentscheiden, ob es sich um eine belastende Situation handelt.

Die Analyse der sogenannten „inneren Antreiber“ (sei perfekt, sei schnell, streng dich an, sei stark, mach es allen recht) als Stressverstärker wurde als besonders hilfreich erfahren. Die biografisch geprägten und unbewusst wirksamen „Selbstkommandos“ und Verhaltensmuster wurden dabei oft erstmals bewusst, und dass mit Umdeutungen, eigenen „Erlaubern“ und förderlichen Glaubenssätzen hierauf selbstwirksam Einfluss genommen werden kann.

Eine wichtige Hilfe war, auch ein individuelles „Frühwarnsystem“ zu entwickeln. In Einzel- und Gruppenarbeit wurde daran gearbeitet, woran die Teilnehmenden bemerken, dass sie in Stress geraten, Stress erleben und nicht mehr im „grünen Bereich“ sind. Wie hilfreich es ist, die eigenen Signale und Reaktionen auf der körperlichen, mentalen und Verhaltensebene besser zu kennen und darauf Einfluss nehmen zu können, wurde deutlich.

Belastende Situationen bearbeiten

Als ein weiteres wichtiges Instrument wurde mit dem Modell der „Dreifachen Stresskompetenz“ gearbeitet.

Mit diesem Modell konnten die konkret belastenden Situationen sehr gut bearbeitet werden, und zwar sowohl in Bezug auf das eigene Stresserleben, in Bezug auf die Arbeit mit den Teams, mit Vorgesetzten, im

Abb. 1: Die „Dreifache Stresskompetenz“

1. Instrumentelle Stresskompetenz	2. Mentale Stresskompetenz	3. Regenerative Stresskompetenz
1. Lernen – fachliche Kompetenzen entwickeln	1. Das Annehmen der Realität	1. erholung aktiv gestalten (Pausen, Schlaf, Urlaub)
2. Soziales Netz aufbauen	2. Anforderungen konstruktiv bewerten	2. Genießen im Alltag (Sich etwas „Gutes“ tun)
3. Grenzen setzen/sich selbst behaupten	3. Überzeugung in die eigene Kompetenz und Selbstwirksamkeit	3. Entspannen und abschalten („Inseln“ der Ruhe schaffen)
4. Selbst- und Zeitmanagement: sich selbst wirksam führen	4. stressverstärker, „innere Antreiber“ entschärfen	4. Sport und Bewegung

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kaluza 2015

System sowie auch dem Spagat zwischen Berufs- und Privatleben.

Auffällig war dabei, dass die regenerative Stresskompetenz oft gut ausgebildet ist. In Bezug auf die instrumentellen Fähigkeiten, besonders das Selbstmanagement, das Prioritäten-Setzen und Sich-abgrenzen-Können, gab es demgegenüber großen Handlungsbedarf. Bei Veränderungsprozessen war auch notwendig, das eigene Know-how und das der Mitarbeitenden zu entwickeln. Bei einer ausgeprägten Meetingkultur und intensivem Projektmanagement war es zentral, eine Struktur in die Arbeitsorganisation, Prioritätensetzung und Delegation hineinzubringen sowie begründet „Nein-Sagen“ zu lernen. Ebenso war die Zusammenarbeit mit den eigenen Vorgesetzten oft Thema. Die mentale Stresskompetenz war von ebenso großer Bedeutung. Dies war oftmals wiederum in Verbindung mit den eigenen Stressverstärkern zu sehen. Die Förderung von Resilienzfaktoren hatte ebenfalls hohes Gewicht. Hierzu gehörten etwa die Stärkung der Selbstwirksamkeit und das Verlassen der Opferrolle, Situationen zu entdramatisieren und stattdessen eine reflektierende Sicht einzunehmen, mit Besonnenheit und Lösungsorientierung vorzugehen sowie soziale Ressourcen und das berufliche Netzwerk zu nutzen. Die Impulskontrolle in konflikthafter Situationen zu stärken, wurde ebenfalls als wichtige Übung erfahren, um handlungsfähig und souverän zu bleiben.

Achtsame Teamführung und Wertschätzung

In Bezug auf eine achtsame Teamführung wurde deutlich, wie wichtig es ist, wertschätzend zu kommunizieren, die eigene Vorbildrolle zu reflektieren und geeignete Instrumente kennenzulernen, um mehr Handlungssicherheit zu erlangen. Die Bedeutung von Führung und Gesundheitsförderung wurde deutlich sowie die Frage, inwieweit die Führungskräfte selbst eher Ressource oder Stressor sind.

Es wurden von mir diverse Fördermöglichkeiten, Checklisten, Leitfäden und Übungen entwickelt und bedarfsorientiert eingebracht. So etwa zur Feststellung der Stressenergie im Team, Stress- und Belastungssignale von Mitarbeitenden frühzeitig erkennen, Möglichkeiten der sozialen Unterstützung im Team durch die Führungskraft und das Team selbst, Möglichkeiten zur Förderung eines gesunden und entspannten Arbeitsklimas, Gesprächsleitfaden zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Gesprächen mit beanspruchten Mitarbeitenden et cetera.

Im dritten Modul standen Erfahrungen mit einem verbesserten Umgang mit Stress und Stressbewältigung im Mittelpunkt: Was war gelungen, was war schwierig und sollte weiter erprobt werden? Zudem gab es vertiefende Impulse zu den Themen: Führung und Gesundheit, persönliche und organisationale Resilienz, die Einschätzung verschiedener Resilienz-Ebenen mithilfe des „Resilienz-TÜV“ (Bertelmann Stiftung 2015) und die Erarbeitung von Konsequenzen für das Führungshandeln. Zudem wurden weitere Beispiele aus dem Führungsalltag der Teilnehmenden mit gezielten Methoden bearbeitet (etwa kollegiale Beratung, Konfliktanalyse).

Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, im Anschluss bei Bedarf an Einzelcoachings teilzunehmen, um die jeweilige Situation in der Abteilung und dem Team tiefergehend zu erörtern und das Führungshandeln individuell weiterzuentwickeln. Dies wurde gewinnbringend genutzt.

Positives Feedback zur Pilot-Werkstatt

Die Pilot-Werkstatt verlief sehr positiv. Die teilnehmenden Führungskräfte hoben als besonders förderlich hervor, dass die Workshops interaktiv angelegt waren und sich an dem konkreten Bedarf, den Situationen und Beispielen der Teilnehmenden orientierten. Der

Methodenmix von Trainer-Inputs, Meinungs- und Erfahrungsaustausch, der Einsatz von Arbeitsmaterialien, Einzel- und Gruppenarbeit und kollegialer Beratung wurden hervorgehoben. Besonders wichtig war den Teilnehmenden, in vertrauensvoller Atmosphäre offen über belastende Situationen sprechen zu können und hierzu konkrete Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Die Lernpartnerschaften unterstützten dabei, die geplanten Maßnahmen auch im Berufsalltag weiter im Blick zu behalten und über die „Führungswerkstatt“ hinaus nutzen zu können. Die Möglichkeit, ein persönliches Coaching wahrnehmen zu können, bewerteten die Führungskräfte als wichtigen Bestandteil, um bei aktuell besonders belastenden Veränderungsprozessen sowie der Übernahme neuer Führungsaufgaben eine individuelle Unterstützung zu erfahren.

Von den Teilnehmenden wurde auch rückgemeldet, dass sie es als großes Zeichen von Wertschätzung ihrer Arbeit und ihres Engagements bewerteten, dass das Unternehmen die „Führungswerkstatt Resilienz“ in diesem modularen Umfang angeboten hatte.

Perspektive für weitere Angebote

Im Anschluss an die Pilotwerkstatt fand wiederum ein Feedbackgespräch mit der Personalentwicklung statt und der Austausch zu bedarfsorientierten Angeboten in Abteilungen und Teams, die einen entsprechenden Unterstützungsbedarf angemeldet hatten. Hieraus entstanden weitere maßgeschneiderte Angebote, die mit der Personalentwicklung und den jeweiligen Abteilungen und Teams abgestimmt und durchgeführt wurden und werden.

Die Förderung von Stresskompetenz und Resilienz gibt es „nicht von der Stange“. In meinem Beispiel hat sie auch maßgeblich mit den fördernden Bedingungen des Unternehmens zu tun. Diese waren und sind zum einen das Bewusstsein auf der Organisationsebene, sich aktiv für Prävention und Gesundheitsförderung einzusetzen. Zum anderen war die gut etablierte, systematisch vorgehende, angenehme und wertschätzende Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung von Bedeutung.

Literatur |

Bertelmann Stiftung (Hrsg.): Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels. Resilienz für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen. 3. Auflage, Gütersloh 2015
Kaluzna, G.: Stressbewältigung. Wiesbaden 2015